



UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE

Relatório de Estágio elaborado com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do  
Desporto

Orientador: Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Júri: Professor Doutor Alcides Vieira Costa

Professor Doutor Amílcar Sardinha Antunes

José Miguel Azevedo Lima

2018

## Agradecimentos

Se hoje em dia sou a pessoa que sou devo-o aos que me rodeiam. Sou eternamente grato por aqueles que me têm acompanhado ao longo da vida.

Sem uma ordem hierárquica necessariamente válida mas, começando pela minha família. Dou graças por ter crescido no agregado em que cresci, por toda a educação que os meus pais me deram e me vão dando e por todas as oportunidades que os mesmos me proporcionaram e continuam a proporcionar.

Em segundo os meus amigos, um dos “bens” que mais prezo na minha vida. São eles que sempre me apoiam, são eles que me fazem querer voltar a casa, são eles que fazem com que custe ainda mais regressar ao quotidiano do trabalho, são eles um dos pilares da minha vida. Sejam eles de nascença, tenho 3 desde o dia em que nasci, de infância, tenho vários há mais de 15 anos, da faculdade, com quem partilhei das experiências mais incríveis, ou até mesmo de trabalho, nunca pensei que me aproximaria tão rápido de pessoas neste contexto, um obrigado por tudo o que me proporcionaram, tudo o que aturaram, tudo o que me ensinaram e tudo o que temos passado juntos. Que venham muitos mais anos e que por maior que seja a distância ou o espaço temporal que nos separa, que pareça sempre que nem um dia passou desde a última vez que nos encontramos.

Por último um muito obrigado à Dra. Rita Galvão por me ter proporcionado a entrada na FPF, por procurar constantemente que eu me supere e por atuar como uma mãe no local trabalho. Este obrigado estende-se a todos os meus colegas de departamento e de trabalho pois nunca esperei ser tão bem recebido, ter uma adaptação tão fácil e passar tão bons momentos em contexto profissional.

A todos vocês que fazem o meu mundo, um enorme OBRIGADO!

## Resumo

O presente relatório reporta-se ao estágio curricular/profissionalizante realizado no âmbito da unidade curricular *Estágio* do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa. Toda a atividade relatada foi desenvolvida na Direção Administrativa da Federação Portuguesa de Futebol, com sede na Cidade do Futebol, Cruz-Quebrada, Oeiras.

O objetivo deste documento passa por descrever as atividades desenvolvidas pelo aluno durante os 4 meses de estágio e, ao mesmo tempo, fazer um enquadramento teórico das temáticas envolvidas nas várias áreas de atuação.

Estruturalmente, encontra-se dividido em 4 grandes capítulos: um primeiro, com a função de fazer um enquadramento geral do aluno, do seu estágio e do presente documento; um segundo baseado em fundamentos teóricos através de uma revisão de literatura; o terceiro capítulo relata as atividades decorridas ao longo do estágio; o último é referente às considerações finais, às perspetivas definidas após o estágio e às sugestões a implementar na perspetiva do aluno.

**Palavras-chave:** estágio curricular; federação; administração; compras; fornecedores.

## Abstract

The present report refers to the curricular internship carried out in the subject *Estágio* of the Master in Sports Management of the Faculty of Human Kinetics of Lisbon University. All the activity reported was developed in the Administration Division of the Portuguese Football Federation whose headquarters, Cidade do Futebol, are located in Cruz-Quebrada, Oeiras.

The main purpose of this document is to describe all the activities that the student went through during the 4 months of internship and at the same time to do a theoretical approach on the areas of work.

Structurally the document is divided in 4 major chapters: the first one which introduces the student, the internship and this report; a second one where all the theoretical approach is done; the third is the one who actually reports the activities developed; and the last one that concludes all the reasoning, sets future expectations and does some recommendations.

**Keywords:** curricular internship; federation; administration; procurement; suppliers.

## Índice

<b>Agradecimentos</b>	<b>pág. 2</b>
<b>Resumo</b>	<b>pág. 3</b>
<b>Abstract</b>	<b>pág. 4</b>
<b>Índice de figuras e tabelas</b>	<b>pág. 7</b>
<b>Listagem de abreviaturas</b>	<b>pág. 8</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>pág. 9</b>
1.1. Enquadramento geral	pág. 9
1.2. Caracterização geral do estágio e da instituição	pág. 10
1.3. Objetivos	pág. 13
1.4. Finalidade e estrutura do relatório	pág. 14
<b>2. Enquadramento da prática profissional</b>	<b>pág. 16</b>
2.1. Gestão do Desporto	pág. 16
2.2. Federações e Organizações Desportivas	pág. 19
2.3. Contextualização da Federação Portuguesa de Futebol	pág. 23
2.4. Compras e <i>Procurement</i>	pág. 25
2.4.1. Perceção do <i>procurement</i> como comp. cen. das org.	pág. 26
2.4.2. <i>E-procurement</i>	pág. 27
2.4.3. ROI da compra	pág. 27
2.4.4. Colaboração interna e externa para maior flexibilidade	pág. 28
2.4.5. Distribuição e logística na cadeia de valor	pág. 28
2.4.6. Valorização do Marketing	pág. 29
2.4.7. Utilização de Big Data	pág. 29
2.5. Boas práticas	pág. 30
2.5.1. <i>Global Standard for Procurement and Supply</i>	pág. 30
2.5.2. Project Management Institute	pág. 32
2.6. Processo de compras da FPF	pág. 33
<b>3. Realização da prática profissional</b>	<b>pág. 36</b>
3.1. Conceção do estágio	pág. 36
3.2. Atividades, tarefas e ações	pág. 37

3.2.1. Gestão de frota	pág. 38
3.2.2. Marcação de transportes	pág. 38
3.2.3. Gestão de stocks de economato e prendas	pág. 39
3.2.4. Expedição de correio e encomendas	pág. 39
3.2.5. Requisição de bens e serviços	pág. 40
3.2.6. Verificação de faturas	pág. 41
3.2.7. Emissão de cartões	pág. 42
3.2.8. Serviços externos	pág. 43
3.3. Dificuldades e resoluções	pág. 44
3.4. Sistema de avaliação e contro do trabalho desenvolvido	pág. 45
4. Considerações finais, perspetivas futuras e sugestões	pág. 47
Referências Bibliográficas	pág. 50
Anexos	pág. 52

## Índice de figuras e tabelas

### Figuras

Figura 1: Estrutura funcional da FPF. ....	pág. 24
Figura 2: Principais tendências de compras e <i>procurement</i> . ....	pág. 26
Figura 3: Processo de compras da FPF.....	pág. 35

### Tabelas

Tabela 1: Estrutura de <i>Global Standard for Procurement and Supply</i> . ....	pág. 31
Tabela 2: Processo de <i>procurement</i> segundo o <i>OPM3</i> .....	pág. 32

## Listagem de abreviaturas

AF – Associação de Futebol

ANTF – Associação Nacional de Treinadores de Futebol

CDF – Cidade do Futebol

DA – Direção Administrativa

DRA – Divisão de Recursos e Administração

DRH – Direção de Recursos Humanos

FIFA – Fédération Internationale de Football Association

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

LBAFD – Lei de Bases da Atividade Física e Desportiva

LPFP – Liga Portuguesa de Futebol Profissional

MGD – Mestrado de Gestão do Desporto

PMI – Project Management Institute

ROI – Return of Investment

UEFA – Union des Associations Européennes de Football

UL – Universidade de Lisboa

UPF – União Portuguesa de Futebol

FPF – Federação Portuguesa de Futebol



# 1. Introdução

## 1.1. Enquadramento geral

O estágio curricular ao qual este relatório se reporta, foi realizado por mim, José Miguel de Azevedo Lima no âmbito da Unidade Curricular “Estágio”, inserida no plano de estudos do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

O documento em análise irá relatar a atividade desenvolvida no período em que estagiei numa organização desportiva e, ao mesmo tempo, fará uma ligação teórica e metodológica com todas as temáticas inerentes às ações desenvolvidas.

Considero da maior importância a realização prática de um estágio curricular, pois estes permitem aos alunos recém-licenciados terem um primeiro contacto com o mercado de trabalho, a aquisição de competências práticas impossíveis de desenvolver dentro de uma sala de aula ou de uma biblioteca e abrem portas de organizações que, em circunstâncias normais de recrutamento, estariam fechadas de imediato a estes alunos devido a padrões de exigência demasiado elevados.

Foi este motivo, o principal impulsionador que me fez optar pelo MGD da FMH, e deslocar-me 360 quilómetros em direção à capital do nosso país.

Aquando do momento da escolha de uma entidade para prossecução do estágio, entrei em contacto com as principais organizações desportivas dentro do desporto rei em Portugal, o futebol. Entre aproximadamente 10 entidades, a Federação Portuguesa de Futebol foi a única que se mostrou aberta a conversar e, possivelmente, a receber um estagiário que ainda estava a concluir os seus estudos. O primeiro contacto foi estabelecido com uma colaboradora da Direção de Recursos Humanos da FPF, que posteriormente me colocou em conversação direta com a Dra. Rita Galvão, diretora da Divisão de Recursos e Administração. Após alguns telefonemas foi agendada uma

reunião presencial na Cidade do Futebol, sede da FPF, em que se acertaram os detalhes finais para o início do estágio curricular.

## **1.2. Caracterização geral do estágio e da instituição**

Como referido anteriormente, o estágio curricular em análise foi desenvolvido na Federação Portuguesa de Futebol durante o 2º Semestre do ano letivo 2016/2017, entre os dias 23 de janeiro e 19 de maio de 2017.

A orientação do estágio e a responsabilidade por mim enquanto aluno estiveram a cargo da Dra. Rita Galvão, Diretora da Divisão de Recursos e Administração da FPF e do Professor Doutor Carlos Colaço, professor associado com agregação à FMH.

O estágio decorreu na nova sede da FPF, a CDF e foi desenvolvido na DRA. O seu horário correspondeu ao horário laboral dos colaboradores da organização, preconizando 40h semanais e um total de, cerca de, 680h.

A DRA é uma das divisões funcionais da FPF e resultou da associação da DRH com a Direção Administrativa, tendo eu sido inserido na equipa desta última e passando a prestar apoio a todas as Divisões e Direções da FPF, a função base da DA.

A Federação Portuguesa de Futebol foi fundada a 31 de março de 1914 sob a denominação de União Portuguesa de Futebol após iniciativa das Associações de Futebol de Lisboa, Portalegre e Porto, as três associações distritais existentes no momento (*Federação Portuguesa de Futebol*, 2018). Durante a I Guerra Mundial as suas atividades resumiram-se à organização anual de jogos entre equipas representativas de Lisboa e Porto. O grande objetivo da UPF era organizar a Seleção Nacional, uma vez que a Fédération Internationale de Football Association só aceitava equipas nacionais que estivessem inseridas numa federação devidamente organizada e filiada na FIFA.

A candidatura para adesão da UPF à FIFA aconteceu a 26 de agosto de 1914, mas a aceitação formal apenas surgiu em maio de 1923. A atual designação de FPF foi adotada pouco depois, em 1926.

A primeira seleção portuguesa a entrar em campo fê-lo a 18 de Dezembro de 1921, num jogo particular realizado em Madrid, frente à Espanha, no qual os anfitriões venceram por 3-1. A primeira grande conquista de uma seleção lusa foi o apuramento para o Torneio Olímpico de 1928 em Amesterdão.

O primeiro Campeonato de Portugal arrancou em 1933, em Lisboa e no Porto, e um ano mais tarde foi criado o campeonato dentro dos moldes atuais. Na época 1938-39, o Campeonato de Portugal foi substituído pela atual Taça de Portugal.

A FPF foi uma das entidades fundadoras da Union des Associations Européennes de Football em Basileia, na Suíça, a 15 de junho de 1954.

Depois de sete mudanças de sede, entre 1914 e 1968, o organismo máximo do futebol nacional adquiriu um edifício para sede própria na Praça da Alegria, nº 25, Lisboa. A ligação a este local durou 36 anos, até que a 12 de outubro de 2004 a sede da FPF mudou-se para o edifício nº 58 da Rua Alexandre Herculano em Lisboa. Finalmente, a 31 de março de 2016 foi inaugurada a Cidade do Futebol, atual sede da FPF. Sita na Cruz Quebrada, Oeiras, a CDF apresenta-se como a casa das equipas nacionais. Para isso conta com três campos relvados e outro meio para treino específico de guarda-redes, uma bancada com capacidade para 300 pessoas, 11 balneários, dois ginásios, uma unidade de saúde e performance, um centro de imprensa, uma farmácia, um edifício logístico, 2 pisos de escritórios, entre outros espaços e infraestruturas.

O atual presidente, Dr. Fernando Gomes, foi eleito no final de 2011, tendo a sua presidência tomado posse a 17 de dezembro do mesmo ano.

A visão (*Visão, Missão e Valores*, 2018) da FPF passa por “fortalecer cada vez mais o seu papel como referência central no desenvolvimento do futebol em Portugal, de tal modo que esta atividade se destaque crescentemente como uma das mais relevantes no projeto português na Europa e no Mundo.

A FPF assume-se como a entidade dinamizadora do futebol enquanto atividade desportiva, económica, social, educativa e de lazer, tendo em conta a crescente relevância na formação da juventude, na economia e na imagem internacional do país”.

A sua missão é “coordenar, dinamizar, desenvolver e organizar o futebol em todas as suas dimensões e categorias, num todo harmonioso, assegurando a respetiva continuidade e crescimento em todo o território nacional e em todos os meios sociais e faixas etárias, com o objetivo de se posicionar como um dos mais competitivos do panorama internacional”.

“Os valores que exprimem a visão e a missão da FPF e que criam as melhores condições para a realização dos seus objetivos são:

1. A FPF acredita que só terá sucesso se todos os seus parceiros tiverem, igualmente, sucesso, pelo que será sempre solidária, transparente e leal para com eles na prossecução dos seus objetivos;

2. A FPF rege-se por princípios que permitem o desenvolvimento sustentado e promove sempre a obediência aos mais elevados padrões éticos, sociais e de responsabilidade ambiental;

3. A FPF garante a verdade desportiva no cerne das suas decisões, através do funcionamento democrático da sua estrutura e do diálogo com os seus parceiros;

4. A FPF encoraja a inclusão, a aquisição de conhecimentos e um estilo de vida saudável, sem prejuízo da salvaguarda do entretenimento e da atividade económica do futebol;

5. A FPF defende a “TOLERÂNCIA ZERO” em relação ao racismo, à discriminação, à violência no futebol e à viciação de jogos ou resultados;

6. A FPF defende a racionalidade e o sucesso económico do Futebol, garantindo a transparência, a integridade, a lealdade e a honestidade, mesmo na ausência de obrigações legais”.

### **1.3. Objetivos**

Um estágio profissionalizante como o desenvolvido, tem como objetivos proporcionar aos alunos:

1. Um melhor conhecimento da estrutura e da dinâmica das organizações desportivas;
2. A vivência dos processos de gestão das organizações desportivas;
3. A oportunidade de experimentarem e viverem novas situações no domínio das organizações e gestão das práticas desportivas;
4. A possibilidade de participarem nos processos de conceção, planeamento, execução e controlo de projetos;
5. O contacto com outros profissionais que possam contribuir pelo seu conhecimento e experiência para a sua formação.

A um aluno estagiário compete:

1. Participar nos trabalhos determinados pela coordenação universitária;
2. Prestar serviço no local de estágio sob a orientação do metodólogo;
3. Assistir e coadjuvar os trabalhos desenvolvidos pelo metodólogo.

Neste seguimento, aquando da concetualização do presente estágio, estabeleceram-se como principais objetivos a aquisição de conhecimentos práticos, a

habilitação do estudante para o mercado de trabalho e a criação de metodologias de trabalho.

Contratualmente, as funções a desempenhar passavam por prestação de apoio administrativo às várias Direções da FPF, contacto com fornecedores e gestão de frota.

Assim, no dia 23/01/2017, fui inserido na equipa Administrativa da FPF, constituída no momento por 1 diretora e 4 colaboradoras. Nesse mesmo dia introduziram-me a algumas das dinâmicas do departamento e iniciei a aprendizagem dos diversos processos inerentes à atividade do mesmo.

#### **1.4. Finalidade e estrutura do relatório**

O principal objetivo deste documento é, como o próprio nome indica, descrever as atividades que desenvolvi durante o período de estágio na FPF e, ao mesmo tempo, estabelecer um enquadramento teórico e metodológico com os temas inerentes às áreas de atuação.

Estruturalmente, o presente relatório encontra-se dividido em 4 grandes capítulos:

- Um primeiro, com a função de fazer o meu enquadramento geral do, do meu estágio e do presente documento. É neste capítulo que faço uma caracterização geral do estágio, da entidade onde o desenvolvi e onde incluo os objetivos estabelecidos para o mesmo. A conclusão do capítulo dá-se com a apresentação do real propósito do relatório e com uma explanação da sua estrutura.
- No segundo capítulo encontra-se um enquadramento da prática profissional, suportada em fundamentos teóricos através de revisão de literatura, e faço ainda, uma abordagem legal, institucional e funcional de todo o estágio e respetiva organização onde o mesmo foi desenvolvido.

- O terceiro capítulo, e sendo o principal foco deste documento relatar as atividades decorridas ao longo de um estágio, é um dos mais importantes pois centra-se no desenrolar de toda a minha prática profissional, abordando questões desde a simples descrição das tarefas desenvolvidas, às dificuldades encontradas e às estratégias adotadas para a sobreposição de obstáculos diários.
- O quarto e último capítulo resume-se às conclusões a retirar do estágio desenvolvido, às perspetivas que estabeleci após este período e às sugestões a implementar na minha opinião.

## **2. Enquadramento da prática profissional**

### **2.1. Gestão do Desporto**

A área da Gestão do Desporto não nasceu espontaneamente, é o resultado dum processo de evolução longo, do qual, agora, começam a existir as primeiras sínteses reflexivas. Embora por vias distintas, uma centrada na base do desporto universitário, das ligas e da gestão de negócios e outra, mais preocupada na intervenção política da administração pública e da consequente generalização da prática desportiva através do “Desporto para Todos”, o que é facto é que, a atual Gestão do Desporto encontra as suas raízes na pedagogia do desporto em geral e nas ações de lazer e recreação em particular (Pires, G., Sarmiento, J., 2001). Nos EUA, na organização das práticas desportivas de competição escolar. Na Europa, nas atividades de lazer e competição organizadas pelos clubes sociais, promovidas e apoiadas pelo próprio Estado. Na sociedade globalizada que estamos a viver qualquer um dos modelos está a ser cada vez mais comercializado pela indústria do entretenimento que vai, no futuro condicionar o processo de desenvolvimento do desporto e, em consequência a gestão das suas práticas.

A velocidade das transformações sociais faz com que a experiência e o conhecimento de há vinte anos estejam, hoje, profundamente desatualizados, sobretudo quando as pessoas não são capazes de evoluir. Em conformidade, os sistemas desportivos nos mais diversos países do mundo têm de ser capazes de se regenerar, sob pena de estagnarem.

Abrem-se assim, enormes possibilidades de intervenção profissional que as novas gerações interessadas no mundo do desporto, não devem deixar de aproveitar.

O mais importante neste momento, para além de ser sempre útil realizar o levantamento dos problemas que afetam a gestão do desporto, é questionar aquilo que se anda a fazer no âmbito da gestão do desporto e que vai ter repercussões no seu



desenvolvimento. Isto porque, em muitas situações os vértices das organizações desportivas fecharam-se sobre si próprios e sofrem uma desregulação inexorável em relação ao tempo que acabará por destruir as próprias. Repare-se por exemplo no número de anos que alguns dirigentes desportivos se mantêm à frente das organizações. O tipo de pessoas que passam inúmeros anos na presidência das organizações, se em relação ao passado foram a solução, a partir dum dado momento, passam a ser o problema. Isto porque o conhecimento torna-se obsoleto e a ação ineficaz. Em consequência, os sistemas e as organizações acabam por estagnar por falta não só de novos recursos humanos como pela desatualização daqueles que se perpetuam e multiplicam por vários lugares por anos a fio, alimentando-se das próprias organizações a que pertencem.

Em conformidade, hoje, no mundo do desporto, existe um espaço de intervenção cuja expressão profissional se circunscreve à gestão das práticas desportivas que difere significativamente da gestão realizada em outras áreas ou sectores económicos e sociais. Se por um lado, em matéria de gestão, existem especificidades próprias que singularizam o desporto das demais atividades, por outro, dentro dessa mesma singularidade, a gestão desportiva caracteriza-se por ser uma atividade contextualizada numa perspetiva multicultural onde se gere uma tecnologia, o desporto, tendo em consideração o nível e âmbito de intervenção.

É possível, através de uma aliança estratégica entre organizações cuja perspetiva de futuro ultrapasse o imediatismo da pressão dos problemas de todos os dias, congregar ideias, projetos e esforços, de forma a alterar o rumo dos acontecimentos. Se assim for, as novas gerações de praticantes, técnicos e dirigentes que vão chegar ao mundo do desporto em busca de emprego num meio em que o mesmo escasseia, serão

capazes de promover as mudanças necessárias. Trata-se dum investimento na mudança a médio e longo prazos, dum desafio às instituições e às pessoas.

Aqueles que estão nos diversos vértices políticos da sociedade, irão ter de decidir se querem um desporto instrumento de educação, de lazer, de cultura e de saúde e, em consequência, promotor de economia e de desenvolvimento humano, ou se, em alternativa, querem um desporto desprovido de ética, socialmente injusto, alimentado pelo ódio e ignorância, gerador de novos ódios e de mais ignorância.

As universidades, podem assumir-se como a interface desta discussão. Isto já está a acontecer de alguma maneira, na América do Norte (EUA e Canadá) através da “North America Society for Sport Management”, e na Europa através da “European Association for Sport Management” que recentemente, com outras associações continentais constituíram a “International Aliance for Sport Management”. Mas na realidade, a cooperação que acontece a nível internacional ainda não teve efeitos nos diversos sistemas desportivos, na medida em que estes, na grande maioria das vezes, são compostos por estruturas muito pesadas, pouco recetivas ao conhecimento adquirido por via académica e, sobretudo, com uma mentalidade de que é mais importante fazer do que saber fazer.

No entanto, a continuar este processo, as mudanças, mais cedo ou mais tarde, acabarão por acontecer, a partir do momento em que as Universidades começarem a colocar no mercado de trabalho, quadros com uma mentalidade e um posicionamento em relação às questões do desporto diferentes daquelas que formaram os dirigentes educados na lógica do sistema industrial e condicionados aos processos de supercompensação dele decorrentes.

Estes desafios requerem, em matéria de gestão, organização e desenvolvimento do desporto, novas atitudes e diferentes soluções, no sentido de serem criadas novas oportunidades para futuras gerações de praticantes, técnicos, dirigentes e espectadores.

## **2.2. Federações e Organizações Desportivas**

Segundo a *Lei nº5/2007, de 16 de janeiro – Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto*, as federações desempenham um papel fundador e impulsionador da atividade desportiva. Estas surgem como pessoas coletivas sem fins lucrativos e incumbidas de promover, regulamentar e dirigir a prática de uma modalidade desportiva ou conjunto de modalidades associadas, bem como de as representar internacionalmente, junto da administração pública e das organizações congéneres internacionais.

As federações desportivas caracterizam-se pelo grande número de praticantes filiados, pela amplitude geográfica da sua atividade e pela relevância nacional e internacional das suas vertentes de alta competição. Na maioria dos casos, o seu funcionamento está dependente de verbas cedidas pelo Estado, verbas estas decorrentes do seu estatuto de entidades com utilidade pública desportiva.

Este estatuto confere a uma federação desportiva a competência exclusiva para a aplicação, por modalidade ou conjunto de modalidades, de poderes regulamentares, disciplinares e outros de natureza pública.

A federação à qual lhe é conferida utilidade pública desportiva vê-se na obrigação de cumprir objetivos de desenvolvimento e promoção da prática desportiva, de garantir a representatividade e o funcionamento democrático internos, bem como a transparência e regularidade da sua gestão.

Correia (1994) defende que as organizações têm de enfrentar, no decurso da sua atividade, fatores inerentes à realidade social, económica e política onde se encontram inseridas obrigando a uma constante adaptação aos desafios do dia-a-dia. Ao condicionarem a gestão de uma organização, estes fatores obrigam a uma gestão baseada na inovação e na procura de fatores diferenciadores. A adaptação constante aos desafios do dia-a-dia torna-se assim num importante fator de sobrevivência da organização, obrigando a mesma a reinventar-se internamente e superar-se todos os dias. A razão que leva a esta necessidade de constante adaptação é o facto do sistema desportivo português se reger por uma realidade em constante mutação, condicionada por fatores contextuais, culturais, financeiros e normativos (Jesus, 1995). É por isso preciso estar constantemente em busca das soluções adequadas às novas realidades que se vão impondo.

A dinâmica das organizações é definida por ligações internas e externas que envolvem os dirigentes e os vários intervenientes no processo desportivo e que mediam toda a prossecução de objetivos e resultados. Neste seguimento, Teixeira (2002) faz uma distinção entre ligações internas e externas das federações e associações, sendo estes laços que determinam a orgânica interna e os processos de trabalho das instituições.

As ligações exteriores e mais diretas das organizações desportivas são as associações e os clubes, que ao elegerem os órgãos de gestão da respetiva federação podem controlar a sua atividade através de uma assembleia-geral. Uma organização deste tipo regula o seu funcionamento estabelecendo relações com o governo através de acordos programa, é obrigada a aprovar planos de atividade e relatórios de contas e estabelece ações de comunicação, com vista a difundir os seus ideais e estratégias de ativação de marca.

As ligações internas são constituídas pelos intervenientes que colaboram no quotidiano da organização. O mesmo autor identifica quatro sistemas que conduzem o funcionamento dos diferentes órgãos:

- Hierarquia de funções que distingue os dirigentes dos protagonistas;
- Cultura, crenças e tradições da organização que unem todos os elementos da organização num sistema homogéneo de trabalho;
- Diferenciação das competências especializadas dos técnicos e dos conhecimentos de cada elemento, através dos quais se faz a distinção das funções de cada um;
- Sistema político, onde os objetivos dos dirigentes podem não estar alinhados com os objetivos da organização, sobrepondo-se as suas próprias necessidades de poder.

Para lá da estrutura funcional das Federações e Associações Regionais e da forma como estas interagem com o exterior, há dimensões das organizações desportivas que permitem caracterizá-las relativamente àquilo que são e à função que desempenham. Estes traços que permitem identificar o que são as federações são: a filosofia, vocação e missão.

Pires (1993) define a filosofia como os valores da organização. Estes traduzem-se nas normas comportamentais que determinam a identidade cultural da organização. Assim, é possível afirmar que cada organização tem a sua filosofia de ação, enquadrada com os valores que privilegia e que orientam a sua conduta e comportamento.

A vocação de uma instituição compreende um objetivo e uma função social, que a organização se propõe a desempenhar de acordo com a competência que a mesma exerce num determinado domínio (Pires, 2003). Como já referido anteriormente, as

federações/associações são as entidades máximas de uma modalidade num determinado raio geográfico, e têm a obrigação de promover o desenvolvimento da respetiva modalidade desportiva. Seguindo esta linha de pensamento é possível definir vários objetivos esclarecedores da vocação das federações/associações desportivas:

- Promover e dirigir a prática de uma modalidade desportiva, em todas as suas variantes, contando com a colaboração dos órgãos do Estado responsáveis pela tutela do desporto nacional, com o Comité Olímpico de Portugal e com a Confederação do Desporto de Portugal;
- Estimular e apoiar a organização e funcionamento de associações de apoio à gestão da modalidade;
- Estabelecer e manter relações de cooperação com as federações e associações congéneres;
- Representar os interesses dos seus associados perante a administração pública central, regional e autarquias.

A missão de uma organização trata-se do modo como esta cumpre a sua vocação. A primeira inclui o conjunto de todos os compromissos que a instituição se propõe fazer para satisfazer as necessidades dos praticantes, dos seus sócios e também dos interesses do Estado. A missão é a operacionalização das tomadas de decisão, ou seja, ações de intervenção em contextos específicos que, ao mesmo tempo procuram o rendimento desportivo e estão alinhadas com a filosofia da organização.

As federações e as associações regionais apresentam-se como instituições de tutela de uma determinada modalidade, cada uma com as suas especificidades e devidamente enquadradas no contexto desportivo. Assim, são as modalidades que moldam a gestão do desporto, área esta que procura fornecer ferramentas às

organizações para atingirem objetivos e servirem os seus sócios e praticantes, obedecendo aos princípios da universalidade e direito à prática desportiva.

O desporto é para todos e deve, por isso, estar ao alcance de todos. É função dos gestores desportivos conhecer a realidade em que as suas organizações atuam e tomarem decisões baseadas nesses pressupostos e que, ao mesmo tempo, assentem nos valores veiculados pelas suas organizações.

### **2.3. Contextualização da Federação Portuguesa de Futebol**

A Federação Portuguesa de Futebol, fundada a 31 de março de 1914 pelas Associações de Futebol de Lisboa, Portalegre e Porto, sob a designação de União Portuguesa de Futebol, é uma pessoa coletiva sem fins lucrativos, titular do estatuto de utilidade pública desportiva, nos termos do despacho n.º 5331/2013, de 22 de Abril, constituída sob a forma de associação de direito privado, que engloba vinte e duas associações distritais ou regionais, uma liga profissional de clubes, associações de agentes desportivos, clubes ou sociedades desportivas, jogadores, treinadores e árbitros, inscritos ou filiados nos termos dos estatutos, e demais agentes desportivos nela compreendidos (*História FPF*, 2018).

A estrutura territorial da FPF é de âmbito nacional e a sua sede situa-se na Cidade do Futebol, Avenida das Seleções, sita na Cruz Quebrada, freguesia da União das Freguesias de Algés, Linda-a-Velha e Cruz Quebrada Dafundo, concelho de Oeiras (*Estatutos da Federação Portuguesa de Futebol*, 2018).

“A Federação Portuguesa de Futebol assegura a gestão de 25 Seleções Nacionais, masculinas e femininas, nas vertentes de futebol, futsal e futebol de praia, e organiza 33 competições anuais. Portugal tem 177 000 praticantes federados.

No que respeita aos resultados é de destacar um resultado operacional positivo, num valor superior a 3,7 milhões de euros, que permitirá propor aos sócios da FPF novos apoios para o Futebol Não Profissional, para o combate contra o match fixing ou ainda o reforço dos meios à disposição das diversas Seleções” (*Relatório de Atividades e Contas Individuais do Exercício de 2016/2017*).

A FPF encontra-se estruturada segundo um organograma (*Organograma, 2018*) encabeçado pela figura do Presidente, seguido da Direção e do CEO (Chief Executive Officer). A este último, reportam todos os diretores das respetivas divisões funcionais desta organização.

O atual Presidente da FPF é o Dr. Fernando Soares Gomes da Silva, eleito a 10 de dezembro de 2011, tendo assumido funções 7 dias depois e estando neste momento a meio de um segundo mandato.

A Direção é composta por 12 membros: o próprio Presidente, 3 Vice-Presidentes – um deles por inerência, o Presidente da Liga Portuguesa de Futebol Profissional – e oito diretores.

A figura do CEO foi criada pelo atual Presidente, tendo nomeado para o cargo o Dr. Tiago Craveiro, com quem já tinha colaborado na LPFP.



Figura 1: Estrutura funcional da FPF (Fonte: FPF)



Funcionalmente, a Federação Portuguesa de Futebol divide-se nas seguintes divisões/direções:

- Divisão de Competições e Eventos;
- Divisão de Team Services;
- Portugal Football School;
- Gabinete Executivo;
- Divisão de Pessoas e Media;
- Direção de Marketing e Novos Negócios;
- Direção de Tecnologia;
- Direção Comercial;
- Direção de Inteligência e Serviço ao Adepto;
- Direção Financeira;
- Divisão de Recursos e Administração;
- Direção da Cidade do Futebol;
- Direção de Registos e Transferências;
- Direção de Arbitragem;
- Direção Jurídica.

O estágio profissionalizante ao qual este relatório se reporta foi conduzido na Direção Administrativa, sendo esta parte integrante da Divisão de Recursos e Administração e tendo como diretora a Dra. Rita Galvão.

#### **2.4. Compras e *Procurement***

As áreas de compras e *procurement* tornam-se cada vez mais em áreas estratégicas para o ciclo de vida das grandes empresas e organizações. O seu peso nos resultados é tanto maior quanto maior as mesmas são, e a sua eficiência tem um impacto

muito direto nos resultados financeiros das empresas, o que leva à necessidade da sua eficiência. Isto faz com que as áreas de compras sejam cada vez menos vistas apenas como áreas de suporte e passem a fazer parte das discussões estratégicas e do cuidado das entidades de maior nível de responsabilidade dentro das suas organizações.

Dado que a volatilidade e evolução do mercado são constantes, e de que este é um facto ao qual já nenhuma estrutura é alheia, é agora necessário definir áreas de intervenção. E nessas áreas, para fazer face às constantes evoluções e alterações do mercado, é cada vez mais importante incluir esta componente do negócio.

Seguem-se algumas das tendências mais relevantes no que concerne ao *procurement* e a negócios entre empresas (Stationery, 2011):

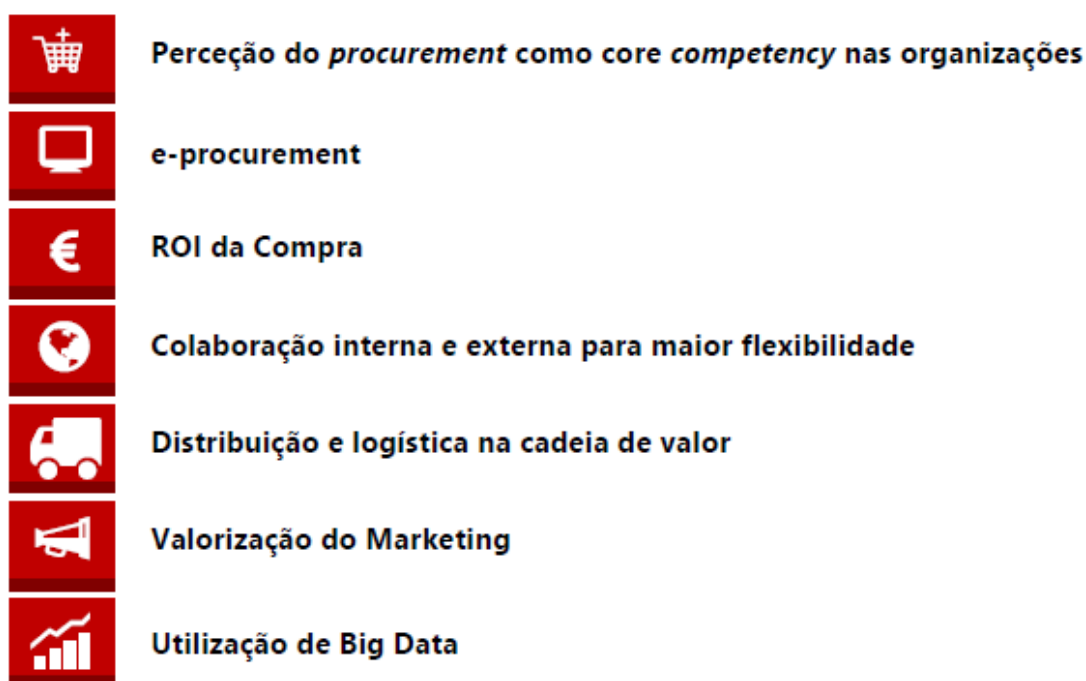


Figura 2: Principais tendências de compras e *procurement* (Fonte: adaptação de Stationery, 2011)

#### 2.4.1. Perceção do *procurement* como competência central das organizações

No seguimento do que foi apresentado acima, as áreas de *procurement* e compras têm ganho o seu lugar no centro dos modelos de decisão e notoriedade das

empresas e organizações. Pela visibilidade acrescida que têm tido, esta é não só uma tendência, mas também um impulsionador para outras alterações que estas áreas têm vindo a sofrer.

Cada vez mais as direções de *procurement* têm uma posição no lugar de topo das grandes organizações e, no mesmo sentido, os lugares de topo das grandes organizações dedicam o seu tempo à estratégia destas mesmas áreas. No fundo, a alteração da perceção de áreas de suporte para áreas de eficiência de processos e custos, bem como de acréscimo de valor foi, está a ser, e será uma enorme impulsionadora de alterações e tendências.

#### **2.4.2. *E-procurement***

O desenvolvimento ou compra de soluções de *e-procurement* permitem uma maior eficiência nos processos e na gestão financeira das áreas, uma maior flexibilidade na procura de diferentes soluções e um maior alcance de fornecedores. Estas plataformas permitem uma melhor gestão de todo o processo desde a solicitação até ao pagamento, melhorando todo o fluxo de negociação e compra, o que está muito relacionado com a tendência que será apresentada de seguida, a de criação de valor.

#### **2.4.3. ROI (*Return of Investment*) da compra**

Conforme foi dito previamente, as áreas de *procurement* e compras têm um impacto muito visível e direto nos resultados das organizações, do lado do custo. Este resultado, apesar de ser o mais facilmente identificável, não é o único que deve ser quantificado, e as empresas estão a aperceber-se da outra face da moeda: o valor. O valor criado por estas áreas através de processos mais ágeis e rápidos, melhores soluções e compras acertadas com retorno elevado levam a que estas mereçam mais

atenção do que no passado, que existam casos de estudo estruturados e orientados para a criação de valor e não apenas para a redução de custos. Assim, para qualquer compra, deve ser feita a questão: Qual o impacto de não ter este produto/serviço?

#### **2.4.4. Colaboração interna e externa para maior flexibilidade**

Uma das ocasiões mais flagrantes de foco na criação de valor, ainda que esta tenha como consequência um acréscimo nos custos, é quando vemos grandes empresas a trabalhar com fornecedores externos não só a curto, mas também a médio, e, por vezes, longo prazo. Isto acontece porque as grandes organizações têm a perceção da necessidade de atuar agilmente e rápido, e a contratação de recursos externos, ainda que acarrete um acréscimo nos custos ao nível individual, permite esta maior flexibilidade. Tal pode acontecer aquando de uma aposta num programa de transformação, no desenvolvimento de diversos projetos de duração fechada, ou como consequência de uma alteração de estratégia.

Antes de todas estas transformações, o foco na redução de custos levava a que este tipo de decisões não fosse tomado. Felizmente, as organizações têm direcionado o seu foco para o valor, apercebendo-se de diversos campos de atuação em que podem ganhar eficiência e melhorar os resultados.

#### **2.4.5. Distribuição e logística na cadeia de valor**

Desde a televisão, ao smartphone, à inteligência artificial e aos mecanismos preditivos, uma das grandes consequências que todas estas alterações ao nosso quotidiano trouxeram foi a possibilidade – e cada vez maior vontade – de que as nossas necessidades sejam satisfeitas instantaneamente.

Esta vontade é transversal a todos os vetores da nossa vida, e deve sê-lo também transversal a todos os vetores da cadeia de valor das organizações. E, como tal, deve ser um pilar das áreas de compras e *procurement*. Apesar destas já não serem vistas apenas como áreas de suporte, não nos devemos esquecer de que continuam a prestar apoio ao longo de toda a cadeia de valor da organização, pelo que as melhorias que lhe forem implementadas terão um impacto ao longo de toda a mesma cadeia, provavelmente conseguindo um multiplicador de eficiência muito interessante.

#### **2.4.6. Valorização do Marketing**

As sinergias trazem enormes mais valias às organizações. A procura de melhores resultados ao longo da cadeia de valor, conseguindo que as diferentes áreas trabalhem de um modo uno e com busca a um fim comum nem sempre é tão facilmente alcançável quanto desejado. E para uma área que está a crescer no seio das organizações, é importante a criação de sinergias com outras, para que consiga também aportar valor à sua organização.

O Marketing é uma outra área em constante desenvolvimento e transformação, que precisa de contar com opiniões válidas que permitam inferir com quem trabalhar, o que vender, a quem comprar. Capacidades analíticas essas que as áreas de *procurement* devem ser capazes de oferecer, fazendo aporte do seu processo de decisão e funcionando como apoio ao mesmo.

#### **2.4.7. Utilização de Big Data**

Atualmente as organizações são inundadas pela elevada quantidade de dados, sendo crucial compreender e selecionar qual a informação relevante e necessária, utilizando as ferramentas corretas para a trabalhar e dar utilidade à mesma.

Várias destas tendências advêm daquela que foi a primeira apresentada, na qual as áreas de compras e *procurement* têm recebido mais e mais atenção e respeito. Consequentemente, também a sua necessidade de melhorar processos, de trabalhar de modo eficiente, e, acima de tudo, de aportar valor à organização, são passos nos quais esta nova visibilidade, responsabilidade e crescimento devem assentar.

## **2.5. Boas práticas**

Apresentam-se de seguida as principais linhas orientadoras de dois normativos, internacionalmente reconhecidos e adotados por inúmeras organizações, nomeadamente, *Global Standard for Procurement and Supply* e *PMI*:

### **2.5.1. *Global Standard for Procurement and Supply* (CIPS, 2015)**

É uma ferramenta, preconizada pelo CIPS (*Chartered Institute of Procurement & Supply*), que abrange competências que podem ajudar equipas dentro de organizações a entender o valor interno que as boas práticas trarão para os objetivos estratégicos.

Pode ser usado para produzir uma análise comparativa detalhada de profissionais de compras contra o conhecimento e as respetivas competências. Identifica falhas na capacidade da equipa e necessidades de desenvolvimento correspondentes.

Ajuda a identificar os níveis de competência atuais e os conhecimentos e capacidades necessárias para passar para o próximo estágio da carreira. Isto pode ser particularmente útil durante uma revisão de desempenho. Ao ser atualizado anualmente reflete as competências necessárias no ambiente de negócios em constante mudança.

Esta *framework* apresenta uma estrutura assente em 5 níveis de competência:

- Tático - aplica-se a tarefas-chave associadas ao *procurement e supply*;

- Operacional - fornece conselhos e orientações para os principais interessados no desempenho de procedimentos organizacionais;
- Administrativo - desenvolve, melhora e cumpre objetivos organizacionais e funcionais em *procurement e supply*;
- Profissional - gerem mudanças, lideram e influenciam as partes interessadas, internas e externas, em *procurement e supply*;
- Profissional avançado - conduz equipas de *procurement* dentro de uma organização e influencia o conselho para adotar estratégias de aquisição de forma a estabelecer melhores práticas.

De acordo com esta framework, são defendidos 4 pilares e 11 temas estruturais de *Global Standard for Procurement and Supply*:

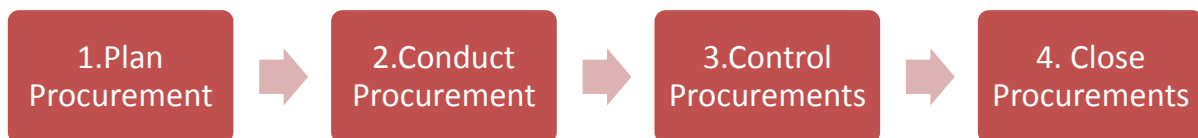
**Tabela 1: Estrutura de *Global Standard for Procurement and Supply* (Fonte: CIPS, 2015).**

Infraestructure	Process	Performance	People development
1.Position and influence	4.Spend management	7.Delivering outcomes	9.Developing teams and individuals
2.External environment	5.Contracting	8.Metrics and measurement	10.Developing self and personal skills
3.Tecnology	6.Sourcing		11.Ethics

### 2.5.2. Project Management Institute (PMI, 2014)

De acordo com as boas práticas do PMI, mais especificamente do *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*(2013) - podemos analisar as melhores práticas de *procurement* instanciado à Gestão de projetos. De acordo com o mesmo, o processo de *procurement* deverá ser o seguinte:

Tabela 2: Processo de *procurement* (Fonte: *OPM3, 2013*).



1. *Plan Procurement*: planear toda a fase de *procurement*, incluindo a definição do modelo de governo a utilizar;
2. *Conduct Procurement*: assegurar a obtenção de respostas aos pedidos de propostas por parte dos fornecedores, seleção da melhor opção com base em critérios pré-definidos e formalização do contrato;
3. *Control Procurements*: monitorização da performance de cumprimento do contrato e asseguramento das alterações e correções que se verificarem necessárias/aprovadas;
4. *Close Procurements*: finalização de cada um dos contratos com fornecedores em sede de projeto. Tanto pode ser utilizado para finalizar uma fase do projeto como o próprio projeto em si.



Adicionalmente, os contratos com os fornecedores assumem especial relevância, uma vez que permitem balizar as expectativas e as instruções entre ambas as partes envolvidas. Organizações com elevada visibilidade podem utilizar os seus contratos para ter vantagens, permitindo uma melhor negociação, otimizar a gestão de risco e o resultante entre qualidade e preço.

Relativamente a documentação reunida pelo comprador para comunicar ao fornecedor as suas necessidades, o PMI destaca as seguintes:

- RFP (Request for Proposal/Tender) - pedido de preço e proposta detalhada da forma como o trabalho vai ser realizado;
- IFB / RFB (Invitation/Request for BID) - solicita um preço para a realização de todo o trabalho apresentado pelo comprador;
- RFQ (Request for Quotation) - é solicitado um preço por item ou hora;
- RFI (Request for Information) - é solicitada informação variada sobre o potencial fornecedor ou a sua opinião/capacidade para cumprir com o âmbito do projeto.

## **2.6. Processo de compras da FPF**

Sendo a DA o centro da maioria das compras da FPF, é fulcral que os procedimentos instituídos estejam de acordo com as melhores práticas do mercado.

Ao colaborar diariamente nesta direção, e ao prestar apoio a todas as outras divisões da FPF, é-me possível, fazer uma descrição do processo de compras organizacionalmente estabelecido.

O macro processo de compras da FPF rege-se pelos seguintes trâmites:

1. A área identifica a necessidade de aquisição de bens/serviços e envia um e-mail com o pedido detalhado do produto/serviço a adquirir;
2. A DA efetua a validação dos dados, nomeadamente se o diretor da área correspondente tem conhecimento deste pedido, bem como a validação do nível de detalhe do pedido;
3. Regra geral, apenas se o e-mail tiver um código orçamental identificado, se dará seguimento ao pedido. Caso o código orçamental não venha identificado no e-mail, o mesmo será solicitado, por escrito. A ausência de código orçamental pode ser impeditiva de dar seguimento ao processo.
4. Se o bem ou serviço a comprar for frequente, a DA consulta a sua base de dados de fornecedores em Microsoft Word. Caso seja um bem ou serviço pouco frequente, é feita uma pesquisa de mercado e solicitado orçamento a, pelo menos, 3 fornecedores;
5. A informação dos diversos fornecedores é compilada e a diretora da DA decide qual a proposta que deve avançar, com base na relação qualidade/preço;
6. A DA elabora a requisição do produto num software informático e formaliza a encomenda junto do fornecedor;
7. A Direção Financeira recebe a fatura e valida a requisição no PHC, bem como a identificação do código orçamental. Caso falte algum destes elementos, serão solicitados à DA;
8. Após validação de toda a informação, a Direção Financeira solicita à área que realizou o pedido a assinatura da fatura em papel, e só após a rececionar a mesma devidamente assinada, procede ao pagamento;

9. O bem/serviço é rececionado pela DA e encaminhado para a área que efetua o pedido para conferência, dando-se processo por concluído.

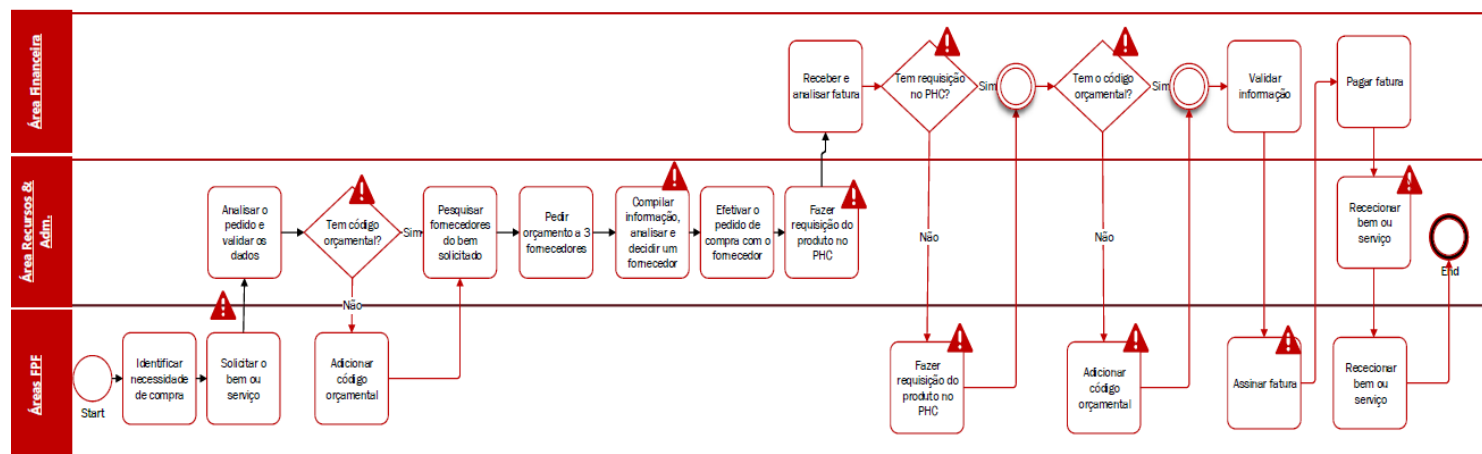


Figura 3: Processo de compras da FPF (Fonte: própria)

Após a identificação dos principais pontos na aquisição de bens e serviços para a FPF, torna-se crucial analisar as melhores práticas de *procurement*, bem como as tendências mundiais nesta área, de forma a garantir o alinhamento do processo de compras não só com a estratégia definida pela organização, mas também com as melhores práticas de mercado. Desta forma garante-se a implementação de um processo robusto e atual, construído para criar valor na organização e fundamentado com normativos internacionais.

### **3. Realização da prática profissional**

#### **3.1. Conceção do estágio**

Tal como referido anteriormente, a minha decisão de rumar em direção a Lisboa surgiu com base na oportunidade de realização de um estágio profissionalizante oferecida pelo MGD da FMH. Desde o momento de lançamento das colocações dos candidatos que soube que queira estagiar numa das entidades desportivas de referência no nosso país.

Com o início dos contactos com as tão desejadas organizações, cedo ficou perceptível que a abertura das mesmas para receber um mestrando não seria muita, tendo a FPF sido a única que mostrou receptividade no acolhimento de um estagiário.

Com o desenrolar das conversações com a DRA da FPF, foram-se clarificando quais as minhas intenções e qual a oferta disponibilizada pela organização. De forma a fechar os trâmites que guiariam o estágio curricular de 4 meses, foi agendada uma reunião presencial com a Diretora da DRA, Dra. Rita Galvão, na CDF. Desta reunião resultou que eu iria ser inserido na equipa da DA da FPF e como principais funções teria a prestação de apoio administrativo às várias direções da instituição, o contacto com fornecedores e a gestão de frota.

Assim, a 23 de janeiro de 2017 dava-se início ao estágio curricular que seria o meu primeiro período de contacto com a FPF. A duração do estágio foi de 4 meses, com término marcado para 19 de maio de 2017, e o mesmo decorreu sob a supervisão da Dra. Rita Galvão (FPF) e do Professor Doutor Carlos Colaço (FMH).

Toda a sua extensão decorreu na CDF, sede da FPF, e o horário contratualizado foi o horário laboral de todos os colaboradores, preconizando 40h semanais e um total de, cerca de, 680h.

### **3.2. Atividades, tarefas e ações**

O primeiro dia de estágio, 23/01/2017, começou comigo a ser apresentado a toda a minha equipa, a DA, constituída no momento por 1 diretora e 4 colaboradoras, assim como à equipa da DRH, com quem formava a DRA e partilhava o espaço físico de escritório. No mesmo dia introduziram-me a algumas das dinâmicas do departamento e iniciou a aprendizagem dos diversos processos inerentes à atividade do mesmo.

Segue-se uma descrição das diversas atividades e tarefas que desenvolvi durante o período de estágio na DA da FPF:

#### **3.2.1. Gestão de frota**

Através de um acordo com um dos seus parceiros oficiais, a Hertz – Rent a Car, a FPF possui, atualmente, uma frota de 33 viaturas. Regra geral, é disponibilizada uma viatura de serviço ao Presidente, aos membros da Direção, ao CEO e a todos os diretores funcionais. Para além disto, a Divisão de Seleções dispõe ainda de 4 carrinhas para transporte de materiais e a DA tem mais 5 viaturas que podem ser solicitadas por qualquer colaborador da FPF para efeitos de execução de trabalhos.

É da responsabilidade dos colaboradores da DA gerir todas as questões de agendamento de manutenções destes carros, gerir informaticamente os diversos identificadores Via Verde, gerir os vários cartões de combustível e gerir, mediante uma agenda interna (Anexo 1), as solicitações de carros por parte de outras direções.

### **3.2.2. Marcação de transportes**

Apesar da FPF dispor da frota supramencionada, esta não é suficiente para satisfazer as necessidades diárias decorrentes da atividade da instituição. Todos os dias existem colaboradores, treinadores e árbitros que necessitam de se deslocar para realizar os mais diversos serviços, sendo que, dada a abrangência territorial de uma federação nacional, estas pessoas podem estar dispersas pelos locais mais distintos do país.

Para fazer face a estas necessidades, a FPF conta mais uma vez com o apoio do seu parceiro oficial Hertz. Este disponibiliza alugueres de carros em qualquer um dos seus balcões espalhados pelo país.

Neste seguimento, os colaboradores da DA são responsáveis por rececionar todos os pedidos de alugueres, verificar se estes estão devidamente completos, processar os mesmos num software informático, gerar uma requisição de transportes (Anexo 2) e envia-la para a central de reservas da Hertz. Após este procedimento é necessário fazer um acompanhamento da confirmação da reserva e, caso seja necessário, enviar o código da mesma para o solicitador.

Sendo a FPF responsável por organizar as várias seleções nacionais de futebol, futsal e futebol de praia, também estas precisam de se deslocar para os vários estágios, torneios, jogos, etc. Neste segmento de transportes a FPF conta com um acordo com a Barraqueiro Transportes e os pedidos de reserva de autocarros processam-se de forma semelhante aos de aluguer da Hertz. Por norma estes pedidos apenas surgem por parte dos Team Managers das várias seleções e é emitida uma outra requisição de transportes (Anexo 3) que posteriormente é enviada para a Barraqueiro. Todos os dias ao final do dia a empresa remete para a DA e para os vários Team Managers os contactos dos motoristas que estarão de serviço no dia seguinte.

### **3.2.3. Gestão de stocks de economato e prendas**

Uma das responsabilidades da DA passa pelo fornecimento a toda a organização dos mais diversos materiais de escritório. Estes materiais podem ser solicitados por qualquer colaborador, pois consideram-se essenciais para o desempenho das suas tarefas, através do simples preenchimento de uma folha de requisição (Anexo 4). Estes dados são posteriormente inseridos numa base de dados em Microsoft Excel (Anexo 5), a partir da qual é feito o controlo de todo o stock em armazém.

Para além do material de escritório, a DA tem em armazém diversas prendas e brindes para oferta às mais variadas pessoas, desde alunos em visita à CDF a comitivas de outras federações. Estes pedidos são feitos via e-mail, implicam um maior formalismo e uma justificação devidamente validada por superiores. Tal como os materiais anteriores, todos os brindes e prendas estão registados numa base de dados (Anexo 6) e são abatidos da mesma no momento de entrega ao solicitador.

Estando o armazém de economato sob a alçada da DA, é da nossa responsabilidade a gestão de todos estes stocks e quando os mesmos estão perto de entrar em rotura, inicia-se todo um processo de compras tal como descrito em capítulos anteriores. Faz-se uma auscultação de mercado, comparam-se orçamentos, é feita uma adjudicação e emitida uma requisição/nota de encomenda.

### **3.2.4. Expedição de correio e encomendas**

Uma organização com uma abrangência tão vasta como a da FPF, tem necessidade de expedir diariamente inúmeras cartas para os mais diversos destinatários. É na DA que recebemos toda a correspondência dirigida à FPF, assim como aquela que deve ser expedida.

No caso da primeira, é necessário abrir todas as cartas e registar cada uma delas através de um software informático (Anexo 7). Posteriormente, a partir deste mesmo software, é enviado um alerta para o destinatário da carta. No caso da expedição de correspondência interna é necessário fazer um registo numa base de dados Microsoft Word (Anexo 8) do tipo de correspondência a enviar e do respetivo destinatário. Com base nestas informações emite-se uma guia de transporte num software comercial dos CTT (Anexo 9) e entregam-se todas as cartas na estação de correios mais próxima, Queijas.

Para além deste tipo de correspondência, por vezes surge a necessidade de se fazerem envios urgentes. Nestes casos seguem-se os passos normais para a contratação de um serviço de estafeta, seja ele nacional ou internacional.

### **3.2.5. Requisição de bens e serviços**

Sempre que uma das várias direções da FPF identifica a necessidade de aquisição de um bem ou serviço, é enviada a respetiva solicitação de compra à DA. Assim, dá-se início ao processo de compras, no qual os colaboradores da DA estão responsáveis por, em primeiro lugar, verificar se o pedido cumpre todos os requisitos necessários para avançar com o mesmo (especificações, datas, aprovações superiores, códigos orçamentais, etc). Caso estes critérios sejam todos cumpridos, entramos de seguida em contacto com diversos fornecedores da área para a qual o bem/serviço foi solicitado e fazemos um pedido de cotação para o mesmo. Para este efeito, caso se trate de uma área de compras mais recorrente, o colaborador podemos servir-nos de uma base de dados de fornecedores (Anexo 10). No caso do bem/serviço estar inserido num ramo menos habitual, somos obrigados a fazer uma procura no mercado de, pelo menos, 3 novos fornecedores.



Após receção dos diversos orçamentos, o colaborador responsável pelo pedido faz um resumo dos mesmos (Anexo 11) e envia para análise da Diretora da DRA. Esta adjudica a compra com base numa relação qualidade/preço e o colaborador emite a respetiva requisição (Anexo 12). A encomenda é formalizada com o envio do respetivo documento e a partir desse momento o colaborador da DA fica responsável por acompanhar toda a evolução da mesma (entrega de amostras, alterações necessárias, retificações orçamentais, cumprimento de prazos, etc) até à entrega final.

### **3.2.6. Verificação de faturas**

Todos os alugueres, todas as expedições e todas as compras referenciadas até ao momento têm um custo para a FPF. Naturalmente, todas estas transações terão uma fatura que corresponderá à requisição emitida pelo colaborador da DA. Assim, a Direção Financeira após rececionar e registar as faturas de compras realizadas pela DA, entrega as mesmas aos colaboradores da última para efeitos de confrontação. Cabe-nos a nós verificar se as quantidades e valores faturados estão de acordo com o orçamentado e com o requisitado.

Caso os valores estejam todos certos é validada a fatura através do software informático onde foi emitida a requisição e de uma rubrica. Semanalmente todas as faturas aprovadas são entregues à diretora da DRA para uma última validação antes de seguirem para pagamento.

No caso das faturas estarem com erros é necessário contactar o respetivo fornecedor, perceber o que terá acontecido e tentar chegar à solução mais simples para ambas as partes.

### **3.2.7. Emissão de cartões**

A DA tem também sobre a sua alçada a emissão de vários tipos de cartões, todos com propósitos diferentes, providenciados pela FPF aos mais diversos agentes desportivos.

O primeiro trata-se de licenças de treinadores que os mesmos precisam de apresentar ao longo da época de forma a estarem devidamente aptos a participar em todas as competições nacionais de futebol e futsal. Estes pedidos são enviados pelos clubes à ANTF que posteriormente os remete para a FPF, onde o Departamento de Formação valida ou não as habilitações dos treinadores em causa. Caso os pedidos sejam validados, estes são passados para a DA que tem a responsabilidade de registar os treinadores num software informático (Anexo 13), imprimir o respetivo cartão/licença e enviar para a ANTF. Posteriormente esta fará a distribuição pelos clubes. No caso dos pedidos não serem validados, o Departamento de Formação contacta a ANTF para solicitar a retificação do pedido ou a documentação em falta.

Uma outra tipologia de cartões emitidos são os dos intermediários FIFA, vulgarmente conhecidos como agentes de jogadores. Todo o processo legal e pagamento de taxas é tratado com a Direção de Registos e Transferências e após este estar concluído, um colaborador da última envia o pedido de emissão do cartão para a DA. Este registo e emissão dos intermediários é feitos através do mesmo software que os treinadores e após estarem impressos, os cartões são todos entregues na direção solicitadora.

Todos os colaboradores da FPF têm direito a um cartão referente à época em curso e que lhes dá entrada gratuita nas competições organizadas por esta instituição mediante apresentação do mesmo e disponibilidade de bilheteira. A listagem de pessoas com direito a este cartão é cedida pela DRH e a nossa direção é responsável por registar

e emitir os cartões de todos os funcionários. Após a respetiva emissão, a distribuição dos mesmos é coordenada pela diretora da DRA.

*O Regulamento de Cartões de Livre Entrada nos Campos de Futebol* aprovado em Assembleia-Geral da FPF em 18 de agosto de 1984, prevê a concessão de cartões vitalícios nacionais e distritais a pessoas/entidades que tenham desempenhado uma atividade relevante ao longo da sua carreira desportiva no futebol. Estes cartões têm a mesma funcionalidade dos cartões época dos colaboradores da FPF. Os pedidos podem surgir por parte da FPF e da ANTF no caso dos primeiros cartões, e por parte das várias AF no caso dos segundos. A DA é responsável por verificar o cumprimento dos critérios dispostos nos artigos 30º e 31º do regulamento supracitado, registo dos respetivos dados, emissão dos cartões e envio/expedição dos mesmos.

A última tipologia de cartões emitida na DA, e apenas sob a minha responsabilidade, são os vários cartões de acesso da CDF. Sempre que um novo colaborador entra na FPF é necessário criar e programar um cartão identificador para o mesmo. Este cartão para além de servir como identificação, vai permitir à pessoa abrir algumas portas com controlo de acessos e também aceder a qualquer impressora nas instalações da FPF. Esta foi uma tarefa que me foi delegada após 2 meses de estágio e é feita por apenas mais 2 pessoas na FPF na sala de segurança.

### **3.2.8. Serviços externos**

A última tarefa da responsabilidade da DA passa pela realização de serviços externos. Sempre que solicitado e devidamente autorizado pela diretora da DRA, disponibilizamos um dos nossos colaboradores para a execução de tarefas localizadas externamente em relação à FPF. Tomem-se como exemplos a entrega/levantamento de

correio, a substituição de viaturas Hertz, compras externas, a recolha de passageiros e encomendas, etc. Para estes efeitos utiliza-se sempre uma viatura da frota da FPF.

### **3.3. Dificuldades e resoluções**

Vindo de uma licenciatura em Ciências do Desporto e de um mestrado em Gestão do Desporto, a maior dificuldade que encontrei ao chegar à DA da FPF foi a falta de experiência em áreas mais administrativas que muitas vezes convergiam com áreas comerciais, financeiras, gráficas, jurídicas, entre outras. Para superar estas lacunas apoiei-me em colegas com mais experiência em cada uma das áreas, pedindo conselhos e absorvendo conhecimentos passados pelos mesmos. Isto só foi possível devido ao ótimo ambiente organizacional que se vive dentro da FPF.

Uma outra dificuldade inerente a esta falta de experiência e conhecimentos na área foi a procura de novos fornecedores para vários bens/serviços e estabelecimento das respetivas relações comerciais. A internet apresentou-se como uma ótima solução, mas muitas vezes a conversa com colegas ou até mesmo AF em atividade há mais tempo provou ser uma via bastante eficaz.

Ao tratar-se do meu primeiro contacto com o mundo do trabalho em regime de tempo inteiro, e dada a dimensão da organização que é a FPF, a gestão do volume de trabalho não foi fácil, tendo sentido, por vezes, que precisava de mais horas para finalizar algumas tarefas. Esta é uma lacuna que até ao dia de hoje tenho vindo a trabalhar, mas que através de uma melhor distribuição e delegação de tarefas e de pedidos de auxílio se tem vindo a atenuar. Um outro facilitador passa pelo melhoramento constante do meu modo de organização dentro da DA.

O último problema organizacional da DA passava por todas as tarefas estarem a cargo de todos os colaboradores e a distribuição ser feita com base na comunicação

verbal. Isto fazia com que muitas vezes alguém estivesse a tratar de um assunto que já tinha sido encerrado por outro colega. A solução encontrada para este problema foi a atribuição de tarefas específicas a pessoas concretas e só estas é que poderiam tratar de assuntos relacionadas com as mesmas. Esta distribuição seria definida para períodos de 3 meses e no fim dos mesmos alternaria entre os colaboradores.

### **3.4. Sistema avaliação e controlo do trabalho desenvolvido**

Internamente, na DA e por iniciativa de todos os colaboradores e diretora, são realizadas reuniões semanais onde se debatem todas as temáticas, problemas e soluções que surgem ao longo da semana. Estas reuniões servem não só para toda a gente estar alinhada, mas também para se debaterem diversos problemas, possíveis soluções e se lançarem sugestões de melhoria para os vários processos da direção.

Para além disto e num contexto mais geral, a FPF vê a avaliação de desempenho como uma poderosa ferramenta que permite avaliar e medir a produtividade de cada colaborador e verificar se este corresponde aos objetivos traçados para si na organização. O objetivo final da avaliação de desempenho é contribuir para a rentabilização dos recursos, dos processos e da organização. Neste sentido, a FPF desenvolve um processo de avaliação de desempenho com o qual pretende:

- Reconhecer o desempenho individual dos seus colaboradores;
- Dar a conhecer a sua opinião sobre o desempenho de cada colaborador;
- Tomar decisões sobre a política de remunerações e incentivos;
- Identificar as deficiências no desempenho e tentar corrigi-las.

O processo de avaliação de desempenho permite ainda identificar necessidades de desenvolvimento, nomeadamente, recursos e/ou ações de formação específica. A identificação da necessidade tem que ser necessariamente coordenada com as funções

que cada colaborador desempenha e deve ser focalizada nas prioridades de desenvolvimento face ao contexto global da organização.

#### 4. Considerações finais, perspetivas futuras e sugestões

O estágio curricular/profissionalizante que acabei de abordar cumpriu os objetivos contratualizados a que se propunha. Como já referido, este foi o meu primeiro contacto com o mundo do trabalho em regime de tempo inteiro, servindo imensamente para a aquisição de conhecimentos práticos, para a criação de metodologias de trabalho e para um melhor conhecimento do mundo associativo e federativo no futebol.

Ao ter sido realizado numa direção com a natureza da DA, o estágio permitiu que eu contactasse com as mais diversas áreas dentro da atividade exercida pela FPF, capacitando-me com uma visão global da sua ação e com uma versatilidade muito grande. A grande diversidade de tarefas realizadas dotaram-me de uma grande capacidade de resposta independentemente da natureza do problema levantado.

O contacto e apoio diário às várias direções da FPF fizeram com que a minha adaptação à organização fosse muito rápida e suave, tendo conhecido toda a estrutura e colaboradores muito rapidamente.

É com base neste espírito de equipa e de entreajuda que a FPF medeia o seu trabalho e muito do seu sucesso deriva destes fatores.

As minhas perspetivas futuras passam por ir adquirindo cada vez mais conhecimento nas áreas de logística, cadeia de fornecimento, *procurement* e negócios. Com isto pretendo ir aperfeiçoando e atualizando todos os conhecimentos que me foram passados no estágio e continuar a colaborar com a FPF. Seria também bastante interessante trabalhar diretamente noutras direções da organização de forma a tentar conhecer e perceber melhor os seus procedimentos internos, completando cada vez mais o mapa visual da FPF e aumentando ainda mais a minha versatilidade.

Tendo a maioria da minha atividade incidido sobre o processo de compras da FPF, uma possível sugestão passaria pela melhoria e otimização do mesmo. Atendendo às especificidades e necessidades de cada uma das áreas, a definição de um processo único seria crucial. Este teria de ser flexível e rápido de forma a responder atempadamente às solicitações e, de cada área o percecionar como um processo agregador e gerador de valor para a FPF.

Uma área de compras centralizada permitiria a especialização de recursos e faria com que técnicos especializados estivessem envolvidos na tomada de decisão. Esta centralização permitiria ainda ao técnico ser visto pelos fornecedores como o responsável pela tomada de decisão, mitigando e reduzindo as decisões menos éticas, e aumentando substancialmente o poder de negociação.

Os fatores de decisão deveriam ser fixos e definidos pelas diversas áreas, podendo ser, por exemplo, preço mais baixo, qualidade do produto, data de validade mais elevada, níveis de eficiência e eficácia do serviço. Adicionalmente, os fatores de decisão poderiam variar consoante o tipo de produto ou serviço e da área que efetua o pedido de compra.

Considerando o nível de importância e urgência dos pedidos, deveriam ser definidos diferentes processos, de forma a agilizar os pedidos mais urgentes. O cumprimento das datas definidas pelas áreas leva ao aumento da confiança na área responsável pelas compras e ao consequente cumprimento do processo. Este é um dos aspetos mais cruciais para o sucesso do processo, uma vez que vai ditar a confiança depositada pela restante organização.

A criação de uma base de dados com a avaliação formal dos diversos fornecedores ativos permite o acesso a um histórico consistente, minimizando o risco de recorrer a um fornecedor que vendeu/prestou um produto/serviço com um nível de



qualidade abaixo do esperado. Por outro lado, pode apoiar a escolha entre fornecedores com preços semelhantes, com base no histórico das prestações de serviços anteriores, gerando vantagem competitiva.

## Referências Bibliográficas

CIPS. (2015). *Global Standard for Procurement and Supply*. United Kingdom: Chartered Institute of Procurement & Supply.

Correia, A. (1994). Estratégia nas federações: Emergência de uma necessidade. *Ludens*, 14 (2), 19-26.

*Estatutos da Federação Portuguesa de Futebol*. Consult. 21 agosto 2018, disponível em: <https://www.fpf.pt/Institucional/Documenta%C3%A7%C3%A3o/Estatutos%20da%20Federa%C3%A7%C3%A3o%20Portuguesa%20de%20Futebol%20%202017.pdf>

*Federação Portuguesa de Futebol*. Consult. 21 agosto 2018, disponível em: <https://pt.uefa.com/insideuefa/member-associations/association=por/index.html>

*História FPF*. Consult. 21 agosto 2018, disponível em: <http://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Hist%C3%B3ria-FPF>

Jesus, B.(1995). Eficiência organizacional: Definição de um modelo de avaliação da eficiência das Federações Desportivas. *Ludens*, 15(4), 5-21.

*Lei de Bases do Desporto e da Actividade Física*. Consult. 23 agosto 2018, disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/522787>

*Organograma*. Consult. 21 agosto 2018, disponível em: <http://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Organograma>

*Órgãos Sociais*. Consult. 21 agosto 2018, disponível em: <http://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/%C3%93rg%C3%A3os-Sociais>

Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Porto: Associação Portuguesa de Gestão do Desporto.

Pires, G., Sarmiento, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*. 1(1), 88-103

PMI. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Pennsylvania: Project Management Institute..

*Relatório de Atividade e Contas Individuais do Exercício de 2016/2017*, Consult. 21 agosto 2018, disponível em: [https://www.fpf.pt/Institucional/Documenta%C3%A7%C3%A3o/Contas%20individuais%2016\\_17.pdf](https://www.fpf.pt/Institucional/Documenta%C3%A7%C3%A3o/Contas%20individuais%2016_17.pdf)

Stationery, O. (2011). *ITIL Service Design*. United Kingdom: TSO.

Teixeira M. (2002). *Estratégia das Federações Desportivas e o Estado: Estudo das principais Federações portuguesas nos ciclos olímpicos de Sydney e Atenas. (Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto)*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.


*Visão, Missão e Valores*. Consult. 21 agosto 2018, disponível em: <http://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Vis%C3%A3o-Miss%C3%A3o-e-Valores>

## Anexos

### Anexo 1 – Agenda frota FPF

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
16			3			4			5			6			7			8			9		
17			Reservado a:			Reservado a:			Reservado a:			Reservado a:			Reservado a:			Reservado a:			Reservado a:		
18			BMW	M	Daniel Pires	BMW	M	Daniel Pires	BMW	M	Daniel Pires	BMW	M	Daniel Pires	BMW	M	Daniel Pires	BMW	M	Daniel Pires	BMW	M	Daniel Pires
19			24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T	
20			BMW	M	Vitor Ramos	BMW	M	Mário Pereira	BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M	
21			77-UT-87	T	Mário Pereira	77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T	Manuel Mello	77-UT-87		João Leal	77-UT-87		João Leal	77-UT-87		João Leal
22			VW Sharan	M	Bruno Lima	VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M	Jaime Cravo	VW Sharan	M	Jaime Cravo	VW Sharan	M	VW Sharan	M	VW Sharan	
23			87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T	Jaime Cravo	87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T	87-UR-54	T	87-UR-54	
24			Renault	M	Fernando Monteiro	Renault	M	Fernando Monteiro	Renault	M	Fernando Monteiro	Renault	M		Renault	M	Tiago Gonçalves	Renault	M	Tiago Gonçalves	Renault	M	Tiago Gonçalves
25			16-UV-66	T		16-UV-66	T		16-UV-66	T		16-UV-66	T		16-UV-66	T		16-UV-66	T	16-UV-66	T	16-UV-66	
26			Renault	M	André Sanano	Renault	M	Teresa Romão	Renault	M	Teresa Romão	Renault	M	Teresa Romão	Renault	M	Teresa Romão	Renault	M	Teresa Romão	Renault	M	Teresa Romão
27			15-UV-83	T		15-UV-83	T		15-UV-83	T		15-UV-83	T	Teresa Romão	15-UV-83		Manuel Mello	15-UV-83		Vitor Ramos	15-UV-83		Vitor Ramos
28			10			11			12			13			14			15			16		
29			BMW	M	Daniel Pires	BMW	M	Daniel Pires	BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M	
30			24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T	
31			BMW	M	João Leal	BMW	M	João Anino	BMW	M	João Anino	BMW	M	João anino	BMW	M		BMW	M		BMW	M	
32			77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T	
33			VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M	
34			87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T	
35			Renault	M	Tiago Gonçalves	Renault	M	Jaime Cravo	Renault	M	Jaime Cravo	Renault	M	Jaime Cravo	Renault	M	Jaime Cravo	Renault	M	Jaime Cravo	Renault	M	Jaime Cravo
36			16-UV-66	T		16-UV-66	T		16-UV-66	T		16-UV-66	T		16-UV-66	T		16-UV-66	T		16-UV-66	T	
37			Renault	M	Vitor Ramos	Renault	M	Paulo Cintra	Renault	M	Paulo Cintra	Renault	M	Bruno Lima	Renault	M		Renault	M		Renault	M	
38			15-UV-83	T	Paulo Cintra	15-UV-83	T		15-UV-83	T		15-UV-83	T		15-UV-83	T		15-UV-83	T		15-UV-83	T	
39			17			18			19			20			21			22			23		
40			BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M	
41			24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T		24-VB-06	T	
42			BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M		BMW	M	
43			77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T		77-UT-87	T	
44			VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M		VW Sharan	M	
45			87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T		87-UR-54	T	
46			Renault	M	Jaime Cravo	Renault	M		Renault	M		Renault	M		Renault	M		Renault	M		Renault	M	
			Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro									

## Anexo 2 – Exemplo de requisição de aluguer Hertz



**FEDERAÇÃO  
PORTUGUESA  
DE FUTEBOL**

Avenida das Seleções  
1495-433 Cruz Quebrada  
NIPC 500110387  
info@fpf.pt  
www.fpf.pt

**Requisição de Transportes nº 1801189**

Exmos. Senhores

**HERTZ, ALUGUER DE AUTOMÓVEL**

AV. SEVERIANO FALCÃO, Nº7 - 7A Ed. Hertz  
Lisboa  
2885-379 PRIOR VELHO  
apfemendes@hertz.pt

Lisboa, 2 de julho de 2018

Viatura	Grupo	Lug.	Data Inicio	H.Início	Data Fim	H.Fim	Estação Levant.	Estação Entrega	Condução
Viatura - Vítor Ferreira	Grupo C		02.07.2018	09:00 H	03.07.2018	09:00 H	BRAGA	BRAGA	Vítor Ferreira
Viatura - Paulo Vieira	Grupo C		03.07.2018	09:00 H	04.07.2018	09:00 H	VIANA DO CASTELO	VIANA DO CASTELO	Paulo Vieira
Viatura - Nuno Mares	Grupo Q		03.07.2018	09:00 H	04.07.2018	09:00 H	BRAGA	BRAGA	Nuno Mares
Viatura - Vítor Silva	Grupo Q		04.07.2018	09:00 H	05.07.2018	09:00 H	VILA REAL (PORTO STA CATARINA - ESTAÇÃO)	VILA REAL (PORTO STA CATARINA - ESTAÇÃO)	Vítor Silva
Viatura - Bruno Rodrigues	Grupo Q		04.07.2018	09:00 H	05.07.2018	09:00 H	PORTO AEROPORTO - MAIA	PORTO AEROPORTO - MAIA	Bruno Rodrigues
Viatura - Vítor Ferreira	Grupo C		03.07.2018	18:00 H	05.07.2018	18:00 H	VIANA DO CASTELO	VIANA DO CASTELO	Vítor Ferreira
Viatura - Rui Oliveira	Grupo C		03.07.2018	18:00 H	05.07.2018	18:00 H	PORTO	PORTO	Rui Oliveira

**Observações:**

FAVOR ENTREGAREM SEMPRE AOS ARBITROS, OS CARROS COM DEPÓSITO CHEIO, A TAXA DE REABASTECIMENTO NÃO SERÁ COBRADA À F.P.F. AO ABRIGO DO Nº 3 DA CLAUSULA 6ª DO CONTRATO DE PARCERIA E EXCLUSIVIDADE.

Ativar o seguro de ocupantes e isenção de franquia.

Ativar etol

Ativar SPW e PAI

Software PHC - Processado por programa certificado nº 00061AT (20180226)-Este documento não serve de fatura

AGRADECEMOS QUE INDIQUEM NA VIATURA O Nº DESTA REQUISIÇÃO.

Obrigada,  
Com os melhores cumprimentos,

FEDERAÇÃO  
PORTUGUESA  
DE FUTEBOL

Avenida das Seleções

1495-433 Cruz Quebrada

NIPC 500110387

info@fpf.pt

www.fpf.pt

Requisição de Transportes nº

1801083

Exmos. Senhores

**BARRAQUEIRO TRANSPORTES,**

Av. Santos e Castro, s/nº

Lisboa

1769-022 LISBOA

rodent@rodest.pt

Lisboa, 6 de junho de 2018

Viatura	Grupo	Lug.	Data Início	H.Início	Data Fim	H.Fim	Estação Levant.	Estação Entrega	Condutor
Autocarro República Checa - às ordens	BUS 55		11.06.2018	10:15 H	17.06.2018	17:00 H	Aeroporto Lisboa	Aeroporto Lisboa	
Autocarro Japão - às ordens	BUS 55		10.06.2018	12:15 H	18.06.2018	14:00 H	Aeroporto Lisboa	Aeroporto Lisboa	
Autocarro Noruega - às ordens	BUS 55		11.06.2018	13:30 H	18.06.2018	17:00 H	Aeroporto Lisboa	Aeroporto Lisboa	

**Observações:**

Autocarros Rep. Checa, Japão e Noruega - Torneio Internacional de Lisboa S18

Itinerários previstos: Aeroporto de Lisboa - Hotel Solplay - Diversos - Aeroporto de Lisboa

Agradeço que nos indiquem, assim que possível, as escalas dos motoristas.

Software PHC - Processado por programa certificado nº 00061AT (20180226)-Este documento não serve de fatura

AGRADECEMOS QUE INDIQUEM NA VIATURA O Nº DESTA REQUISIÇÃO.

Obrigada,

Com os melhores cumprimentos,

[illegible]

## Anexo 5 – Exemplo de quadro de controlo de stocks de economato

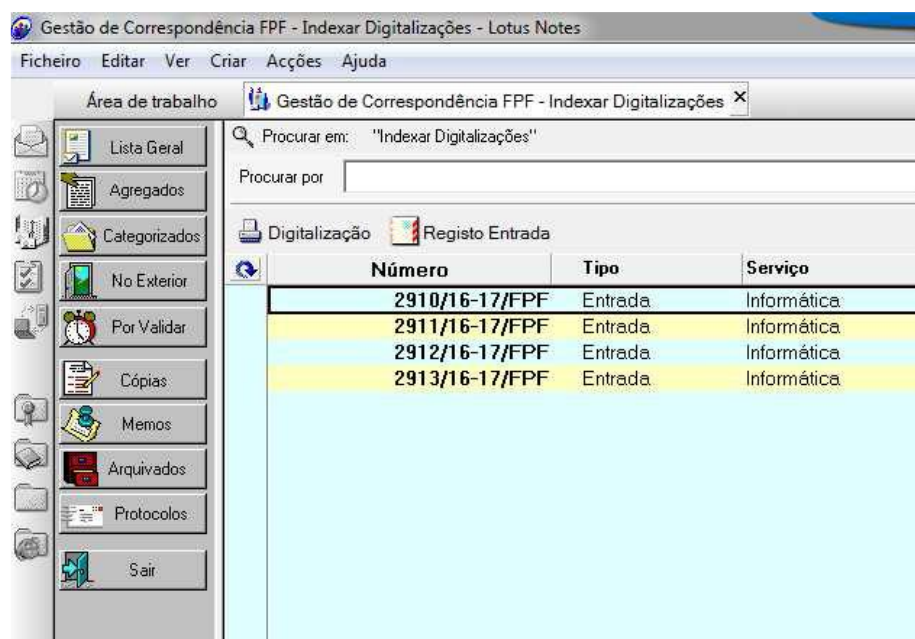
CÓDIGO	ITEM	FORMATO	DISPONIBILIDADE	NÍVEL ENCHIMENTO	PONTO ENCIMENTO
100-001	Papel Branco A4	Resmas	350	400	100
100-002	Papel Branco A3	Resmas	15	15	5
100-003	Papel Colorido	Resmas	45	100	30
100-004	Papel 160gr	Resmas	14	10	5
100-005	Papel 120gr	Resmas	12	10	5
100-006	Etiquetas 10	Resmas	6	6	2
100-007	Etiquetas 14	Resmas	3	6	2
100-008	Etiquetas 1	Resmas	4	6	2
100-009	Etiquetas 4	Resmas	2		
100-010	Papel Laser Glossy HP	Resmas	0	2	1
100-011	Papel Inkjet Glossy Paper 180gr	Resmas	9	10	3
100-012	Pilhas AA	Pack 4x	500	125	20
100-013	Pilhas AAA	Pack 4x	400	100	20
100-014	Pilhas D Mono	Pack 2x	8	6	2
100-015	Tinteiros 312A - Preto	Unidade	1	3	1
100-016	Tinteiros 312A - Azul	Unidade	1	3	1
100-017	Tinteiros 312A - Amarelo	Unidade	0	3	1
100-018	Tinteiros 312A - Magenta	Unidade	2	3	1
100-019	Marcador WhiteBoard - Preto	Unidade	25	20	5
100-020	Marcador WhiteBoard - Azul	Unidade	24	20	5
100-021	Marcador WhiteBoard - Vermelho	Unidade	24	20	5
100-022	Marcador WhiteBoard - Verde	Unidade	25	20	5
100-023	Caneta de Feltro - Preto	Unidade	26	20	5
100-024	Caneta de Feltro - Azul	Unidade	29	20	5
100-025	Caneta de Feltro - Vermelho	Unidade	32	20	5
100-026	Caneta de Feltro - Verde	Unidade	33	20	5
100-027	Marcador Fluorescente - Amarelo	Unidade	31	30	10
100-028	Marcador Fluorescente - Verde	Unidade	22	30	10
100-029	Marcador Fluorescente - Rosa	Unidade	12	15	5
100-030	Marcador Fluorescente - Azul	Unidade	17	15	5
100-031	Tesouras	Unidade	10	5	2
100-032	X-ato	Unidade	4	5	2
100-033	Esferográfica - Preta	Unidade	127	100	50
100-034	Esferográfica - Azul	Unidade	110	100	50
100-035	Esferográfica - Vermelha	Unidade	92	100	50
100-036	Esferográfica - Verde	Unidade	125	100	50



## Anexo 6 – Exemplo de quadro de controlo de stocks de prendas

CONTROLO DE STOCK: PRENDAS					
Evento	Alexandre Silva DDES	Mauro Quaresma CARB	Alexandra Tavares RH	Susana Varanda DDES	Margarida Quilhó DIUR
Saída a	22-07-2018	23-07-2018	23-07-2018	27-07-2018	30-07-2018
Qtd					
<b>Azulejos, Canecas, Bandejas, Porcelanas</b>					
Azulejo- CDF					
Azulejo euro - cartolina					
Bandeja (despeja bolsos) Vista Alegre	1				
Caixa azulejo - CDF					
Chávenas de café Vista Alegre					
Chávenas de chá Vista Alegre					
Canecas Portugal- FPF	13			3	
Frapês vinho					
Jarra Pequena Fado					
Prato porcelana dourada					
<b>Cadernos, Lanybook, Blocos, Pranchetas</b>					
Bloco A4 - FPF			10		320
Bolsa cortiça I-pad					
Blocos/ cadernos A5- jogadores ("antigo")					
Cadernos A5 - brancos			5		
Cadernos A5 - vermelhos	20	70	5		
Cadernos A7 FPF					
Caderno Centenário					
Marcador Livros					
Lanybook Liso - preto					
Lanybook Liso - verde					
Lanybook Liso - vermelho					
Lanybook Pautado - preto					
Lanybook Pautado - verde					
Lanybook Pautado - vermelho					
Pranchetas					
Pranchetas FPF Jul'18					
<b>Galhardetes, Pins, Canetas, Porta-Chaves</b>					
Caneta trato- FPF					

## Anexo 7 – Software de gestão de correspondência



Encaminhamento Interno - Lotus Notes

Ficheiro Editar Ver Criar Ações Texto Ajuda

Área de trabalho Gestão de Correspondência FPF - Lista Geral Encaminhamento Interno X

Cancelar Lista Utilizadores Enviar

 **ENCAMINHAMENTO INTERNO**

Encaminhamento do Registo : 2902/16-17/FPF Data : 03-10-2016

Emissor : **helenaneves/SS/Informática/LX/FPF**

Transferir a Gestão para : **Joao Leal/CJ/Informática/LX/FPF**

Cópia(s) para : **Joao Leal/CJ/Informática/LX/FPF**

Prazo de Tratamento :  ☐ Requer Resposta ☒ Para Informação

Tipo Despacho : ☐ Formal

Despacho : **Joao Leal/CJ/Informática/LX/FPF**

**Anexo 8 – Base de dados expedição de correspondência.**

**REGISTO DIÁRIO CORREIO**

DIR	DESTINATÁRIO	NOR	AZUL	REG	RA	EXP
<b>DIA 07. OUTUBRO. 2015</b>						
	MATILDE FIDALGO	X				
FIN	SPORTING CP	X				
FIN	VITÓRIA SC SAS	X				
FIN	SL BENFICA	X				
FA ARB	ADELIA CONCEIÇÃO S. JESUS		X			
FA ARB	HASP IMOBILIÁRIA		X			
FA ARR	IOAQUIM ANTONIO C. ROSADO		X			

## Anexo 9 – Software comercial CTT

**Guia Multi-Produtos**

**Dados do Cliente Expedidor**

Pagamento: ☐ Diferido ☐ a Pronto ☐ Pré-Activo

Doc Nº: 15 Data: 08-10-2013 Cod. Terceiro: N° Credencial: ☐ JPP Credenciado

N° Cliente: 308943 N° Contrato: 575209 Nome do Cliente Expedidor: FEDERAÇÃO PORTUGUESA FUTEBOL Pedido / Compromisso:

Morada (rua, N° lote ou andar e localidade): Avª das Seleções Código Postal: 1495-433 - Cruz Quebrada - Dafundo

Observações:

**Quantidade**

Produto	Zona de Taxação	Escalão	Quantidade	Velocidade	Formato	Pré-trat
C01. Correio Azul	01. Continente, Aço...	100	3	01. Prioritário		Não
C02. Correio Normal	04. Europa	20	3	02. Normal - Avião	01. Normalizado	Não
C02. Correio Normal	05. Resto do Mundo	20	3	02. Normal - Avião	01. Normalizado	Não
C02. Correio Normal	01. Continente, Aço...	20	191	02. Normal - Avião	01. Normalizado	Não
C02. Correio Normal	01. Continente, Aço...	500	1	02. Normal - Avião		Não
C13. Correio Regista...	01. Continente, Aço...	20	2	01. Prioritário		Não
C13. Correio Regista...	01. Continente, Aço...	50	1	01. Prioritário		Não
C13. Correio Regista...	01. Continente, Aço...	500	1	01. Prioritário		Não

Inserir Alterar Remover

Quantidade: 205

Serv. Especial: Valor:

Imprimir Gravar Sair

## Anexo 10- Base de dados de fornecedores




LISTAGEM FORNECEDORES					
DESCRITIVO			CONTACTOS		
PRODUTO	EMPRESA	PESSOA RESPONSÁVEL	TELF.	TELM.	E-MAIL
ACRÍLICOS	MITERA/ACRILTECNICA	JOSÉ PAULO	213 607 000		jpaulo@acriltecnica.pt
	DAGOL	MARIA JOÃO PINTO			mariajoapinto@dagol.com
AUTOCARROS	RODOVIÁRIA ESTREMADURA	CARINA BARROS/PEDRO DUARTE	217511635/36	939373911	carina.barros@rodest.pt / pedro.duarte@rodest.pt /
	Automóveis de Aluguer Expresso de Carralcova	ANDREIA SILVA	258 523 066	968 326 574	automoveisaluguer@gmail.com
	RC Transportes (Madeira)	RUI CASTRO		934 878 907	rctransports@gmail.com
	Companhia dos Carros São Gonçalo (Madeira)	Humberto Andrade	291 705 559	962 796 655	turismo@horariosdofunchal.pt
	CENTRAL BANDEIRAS	CARLOS TRISTANY	218418970/71	919 316 507	carlos.tristany@casadasbandeiras.pt
BANDEIRAS	BDR	BÁRBARA MAGALHÃES	229 995 909	962 272 337	bdr@bdr.pt
BARRAS ENERGÉTICAS	SONAE MC	PEDRO CAI-ÁGUA MADEIRA	214729828	938210130	pmadeira@sonaemc.com
CAFÉ	DELTA CAFÉS	SAMUEL FIDALGO/MÁRIO MELO		925063049/962040322	institucional.lisboa@delta-cafes.pt
CRUZ VERMELHA	CRUZ VERMELHA PORTUGUESA	Maj. Gen. GOVERNO MAIA		913464041	g.maia@cruzvermelha.org.pt
ECONOMATO	MOREOFFICE	TANIA SOUSA	211 931 776		geral@moreoffice.pt
	LYRECO	ELISABETE ANTUNES	808 206 070	962 193 434	ana.moura@moreoffice.pt
	INAPA	LAURA TAVARES	219 239 512		elisabete.antunes@lyreco.com

## Anexo 11 – Exemplo de quadro orçamental

Quadro Orçamental - Material Supertaça Cândido Oliveira									
Material	Quantidades	Publirep		Grafisol		Isabel Gráfica		Mabil	
		Uni.	Total	Uni.	Total	Uni.	Total	Uni.	Total
<b>Folhetos SLB Adeptos Risco</b>	2000	0,04 €	<b>88,00 €</b>	0,027 €	<b>54,00 €</b>	0,034 €	<b>68,20 €</b>	0,06 €	<b>110,28 €</b>
<b>Folhetos SLB Adeptos</b>	8500	0,04 €	<b>374,00 €</b>	0,027 €	<b>229,50 €</b>	0,034 €	<b>289,85 €</b>	0,06 €	<b>468,69 €</b>
<b>Folhetos VSC Adeptos Risco</b>	2000	0,04 €	<b>88,00 €</b>	0,027 €	<b>54,00 €</b>	0,034 €	<b>68,20 €</b>	0,06 €	<b>110,28 €</b>
<b>Folhetos VSC Adeptos</b>	8500	0,04 €	<b>374,00 €</b>	0,027 €	<b>229,50 €</b>	0,034 €	<b>289,85 €</b>	0,06 €	<b>468,69 €</b>
<b>Folhetos Público Geral</b>	4000	0,04 €	<b>176,00 €</b>	0,027 €	<b>108,00 €</b>	0,034 €	<b>136,40 €</b>	0,06 €	<b>220,56 €</b>
			1.100,00 €		675,00 €		852,50 €		1.378,50 €

## Anexo 12 – Exemplo de requisição de bem/serviço



**FEDERAÇÃO  
PORTUGUESA  
DE FUTEBOL**

Avenida das Seleções  
1495-433 Cruz Quebrada  
NIPC 500110387  
info@fpf.pt  
www.fpf.pt

**Requisição N.º 1800987**

Exmos. Senhores

**PUBLIREP LDA**

Rua Marciano Tomaz da Costa, 3C - Arm. A  
Alto da Bela Vista  
2735-512 Cacém  
cs.publirep@gmail.com

N.º Orçamento Fornecedor:

Lisboa, 4 de junho de 2018

Serve a presente para solicitar a V.Exas o fornecimento do seguinte:

Descrição	Quantidade	Preço Sem IVA	Total Sem IVA
Cartões Seating	1.000,00	0,2100	210,00
Convites Tribuna Presidencial	400,00	0,7750	310,00
Convites Tribuna Presidencial Argélia 2ª produção	250,00	0,7750	193,75
Porta Bilhetes	7.000,00	0,1357	950,00
Reservados	90,00	0,2777	25,00
Vouchers Staff	80,00	0,6250	50,00
Emendas PT x TN	100,00	2,4000	240,00
Parques	726,00	0,3787	275,00
Vouchers Media	250,00	0,3000	75,00
Autocolantes Tribuna Imprensa PT x TUN	188,00	0,1329	25,00
Autocolantes Tribuna Imprensa PT x ARG	225,00	0,1111	25,00
Acreditações	1.750,00	0,2000	350,00
		<b>Total sem IVA :</b>	<b>2.728,75</b>

Prazo de entrega: 23/05/2018      Condições de pagamento: 30 dias

Local de entrega: Avenida das Seleções  
1495-433 Cruz-Quebrada-Dafundo

**Observações:**

Material Gráfico - Jogos Preparação Mundial 2018 - Portugal AA x Tunísia e Argélia

Software PHC - Processado por programa certificado n.º 0005IAT (20180226)-Este documento não serve de fatura

AGRADECEMOS QUE INDIQUEM NA Vª FATURA O N.º DESTA REQUISIÇÃO.

Obrigada,  
Com os melhores cumprimentos,



## Anexo 13 – Exemplo de registo de treinador para emissão de cartão

Federação Portuguesa de Futebol

Clubes Jogadores Dirigentes Cartões Provas Disciplina Futebol de Praia Tabelas Têclas Janela

Dirigentes

Identificação BI 12600424 Nº Interno 172477 Foto

Nome SERGIO DAVIDE ESTEVES BORGES

Situação A ACTIVO Em 2008/10/10 Funções Convite Cartão

Época	Qualidade	Função	Divisão
2016/17	Treinadores	867 TREINADOR GRAU I / UEFA C	FUTSAL 2D
Clube	4660 0 NUCLEO SCP POMBAL	Seguro	F Remunerado
Organismo		Seguradora	AIG EUROPE
Associação	027 ASS.NAC.TREINADORES FUT.	Apolice	PA14AH0288
Clube		Seguro	D Remunerado
Organismo		Seguradora	
Associação		Apolice	

Modificado em 2013/01/16 por LPAULO